

Jahresbericht 2021



Das Geschäftsjahr 2021 im Überblick

Sicherheit entscheidet.

04	EDITORIAL
06	KENNZAHLEN RUAG im Überblick
08	STRATEGISCHE AUSRICHTUNG Unser Weg hat ein klares Ziel
10	RÜCKBLICK Schlüsselereignisse 2021
12	SICHERHEIT IM FOKUS Sicherheit ganzheitlich gedacht
15	IMMOBILIEN Startschuss für strategische Investitionen am Standort Thun
16	NACHHALTIGKEIT Eine nachhaltige Infrastruktur für unsere Zukunft
19	KULTURWANDEL UND DIGITALISIERUNG Fortschrittlich in die Zukunft
20	CORPORATE GOVERNANCE Grundpfeiler und Zentrum unseres Handelns
23	INNOVATION UND TECHNOLOGIE Zukunftsfähige Lösungen für unseren sicherheitspolitischen Auftrag
24	VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG Wir wissen: Sicherheit entscheidet.



Sehr geehrte Damen und Herren

Bauwerke brauchen ein solides Fundament, eine tragfähige Konstruktion und eine dichte Hülle. Darüber hinaus müssen sie weitsichtig geplant sein. Diese Faktoren sind aber nicht nur in der Gebäudearchitektur für nachhaltiges Bestehen massgeblich, sondern auch für Unternehmen eine Voraussetzung. Wir haben im vergangenen Jahr intensiv an unserem Bauplan für die Zukunft gearbeitet. Mit dem formalen Abschluss der Entflechtung Anfang 2021 haben wir den Grundstein gelegt, um unser Unternehmen neu zu konstruieren. Die vollzogene Aufspaltung des ehemaligen RUAG Konzerns in zwei neue, unabhängige Unternehmen sowie die Entflechtung der IT-Infrastruktur ermöglichen uns, RUAG in den kommenden Jahren als eigenständiges Unternehmen weiterzuentwickeln und zukunftsorientiert auszurichten.

«Unsere RUAG», die für die Sicherheit der Schweiz arbeitet, steht nun als eigenes Bauwerk da. Wie oft bei bestehenden Gebäuden zeigt sich aber erst mit vertiefter Analyse, was wertvoll ist und was saniert werden muss. Das Wertvollste sind unsere Mitarbeitenden und ihre tiefe Verankerung im dualen Bildungssystem. In der Grundausbildung wird das Fundament gelegt, das die Basis für ein «gutes Handwerk»

und eine aktive Weiterentwicklung der Kompetenzen bildet. RUAG wird dieses erfolgreiche Modell auf die Zusammenarbeit mit Hochschulen ausdehnen.

Wir bei RUAG sind uns demnach bewusst, dass optimale Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg nur dann geschaffen werden können, wenn motivierte, hochqualifizierte sowie fortschrittliche Architekten beteiligt sind. Wir werden auch in Zukunft alles daransetzen, um unserer Belegschaft innovativen Gestaltungsraum zu geben und junge Menschen mit Herzblut und zukunftsorientiertem Denken für unser Unternehmen zu gewinnen. Dass wir diesbezüglich bereits auf dem richtigen Weg sind, zeigten im vergangenen Jahr die erneut herausragenden Resultate unserer Lernenden an den Schweizer Berufsmeisterschaften.

Die Fähigkeit, Systeme über Jahrzehnte zu unterhalten und sie mit neuesten Technologien zu modernisieren, prägt RUAG. Wir wollen unsere langjährige Erfahrung als Technologiepartner der Armee dazu nutzen, uns auf neue Fähigkeiten und Bedrohungsszenarien einzustellen. Systeme werden zunehmend vernetzt und neue Lösungen, beispielsweise in

den Bereichen autonome Geräte, Kommunikation oder Cybersicherheit, sind notwendig. Wir sind dort gefragt, wo die Schweiz auf eine souveräne Sicherheit setzt – nicht nur für die Schweizer Armee, sondern für alle sicherheitsrelevanten Institutionen.

Bevor wir an unserem Bauwerk weiterarbeiten, müssen wir jedoch dringend notwendige Sanierungen durchführen. Risse im Fundament oder wacklige Säulen sind keine Basis für die Zukunft. Die Substanz unserer Infrastruktur wurde in den letzten Jahren vernachlässigt. Es braucht erhebliche Anstrengungen, um unsere Immobilien und Prüfzentren zu erneuern. Für die grossen Beschaffungsprojekte der Armee müssen zusätzlich neue Anforderungen erfüllt werden. Wir erachten dies als Chance, obwohl die Finanzierung anspruchsvoll wird.

Eine tragende Säule unseres Gebäudes ist die strategische Ausrichtung. Sie gibt den Mitarbeitenden, dem Eigner und unseren Partnern Orientierung. Im Geschäftsjahr 2021 haben wir mit Hochdruck an unserer Unternehmensstrategie gearbeitet. Dabei ist das Drittgeschäft ein relevantes Element im Geschäftsmix und ist teilweise noch geprägt durch Legacyprojekte. Wir wollen zum integrierten Dienstleister und agilen Technologiepartner für eine souveräne Sicherheit der Schweiz werden. Als spezifische Massnahme haben wir erste konkrete, strategische Initiativen lanciert. Diese werden in der «RUAG Innovation Organisation» gebündelt, die 2022 formalisiert wird. Die Organisation wird sich prioritär mit technologischen Innovationen beschäftigen und RUAG dabei unterstützen, neue Kunden zu gewinnen, alternative Business Modelle, auch zusammen mit Partnern, zu entwickeln und sich in weiteren Märkten zu etablieren.

In unmittelbarem Zusammenhang mit unserer neuen Strategie stand im vergangenen Geschäftsjahr die Klärung wesentlicher, sicherheitspolitischer Fragen. Dabei ist der

Entscheid der Schweizer Bevölkerung betreffend die langfristige Zukunft der Schweizer Luftwaffe hervorzuheben. Das Ja des Stimmvolkes zu einer neuen Kampfjetflotte (NKF) und einem neuen Boden-Luft-Verteidigungssystem grösserer Reichweite (BODLUV GR) wird unsere Tätigkeiten in diesen Bereichen massgeblich verändern – eine grosse Herausforderung, auf die wir uns sorgfältig vorbereiten werden.

Die konsequente Digitalisierung gehört ebenfalls zu den Eckpfeilern unseres neuen Unternehmens. In interdisziplinären Projekten arbeiten wir daran, unsere Prozesse und Systeme zu digitalisieren und als Unternehmen effizienter sowie einfacher zu werden. Unsere Kunden werden also in Zukunft von kürzeren Durchlaufzeiten, mehr Transparenz und schnelleren Entscheidungswegen profitieren.

Bestandteil eines Gebäudes ist auch die Hülle, die ein gutes Klima schafft. Dazu gehört insbesondere, dass wir den hohen Ansprüchen an unsere gesellschaftliche Verantwortung gerecht werden. Dies betrifft völkerrechtliche Verpflichtungen, Beiträge an den Bildungs- und Forschungsstandort Schweiz, Regionalpolitik, Diversität sowie ökologische Ziele.

Sehr geehrte Damen und Herren, wir bei RUAG haben im vergangenen Geschäftsjahr intensiv am Grundgerüst unseres neuen Unternehmens gearbeitet. Wir sind überzeugt davon, dass sich diese Arbeiten auszahlen und RUAG in eine erfolgreiche Zukunft führen werden.


Nicolas Perrin
Verwaltungsratspräsident
RUAG MRO Holding AG

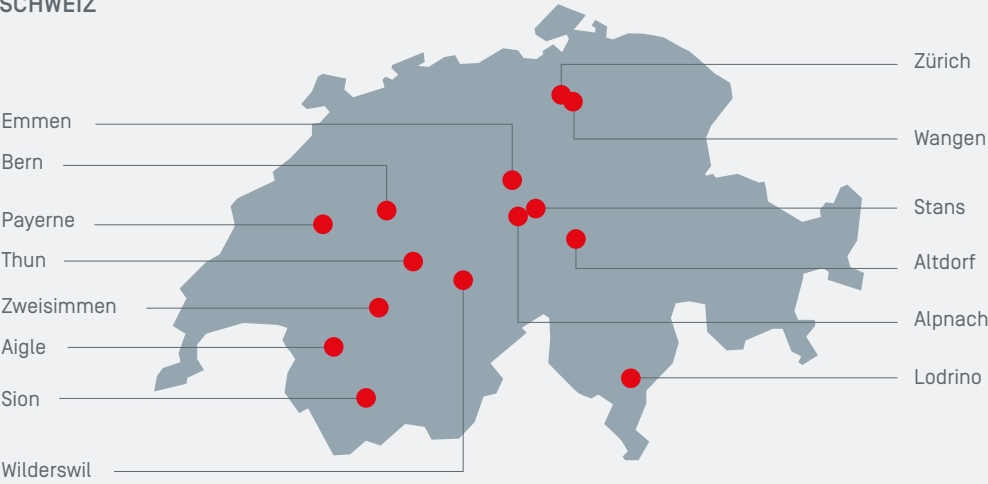

Peter E. Bodmer
CEO a.i.
RUAG MRO Holding AG

RUAG im Überblick

SICHERHEIT IST EIN GRUNDPFEILER DER SCHWEIZ. DAFÜR ARBEITEN WIR BEI RUAG TÄGLICH. DAS IST UNSER ANTRIEB. ALS ZUKUNFTSORIENTIERTER TECHNOLOGIEPARTNER DER SCHWEIZER ARMEE STEHEN BEI UNS LIFE-CYCLE-MANAGEMENT SOWIE DER BETRIEB UND DIE VERFÜGBARKEIT MILITÄRISCHER SYSTEME FÜR LAND UND LUFT IM VORDERGRUND.

STANDORTE

SCHWEIZ



INTERNATIONAL

Deutschland
Berlin
Kassel

USA
Berlin, Connecticut

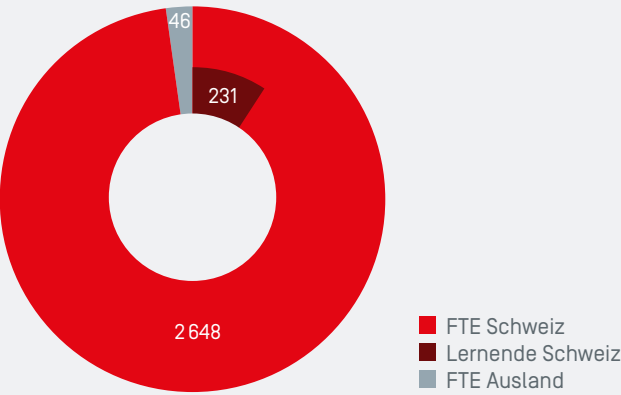
KENNZAHLEN DER RUAG MRO HOLDING AG IM ÜBERBLICK
in CHF Mio.

	2021	2020
Auftragseingang	693	722
Auftragsbestand	501	471
Nettoumsatz	647	682
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	-19	-14
Entflechtungskosten	-12	-28
EBITDA	46	51
EBIT	17	30
EBIT-Marge	2.7 %	4.5 %
Reingewinn	23	31
Free Cash Flow	44	37
Nettofinanzposition ¹	150	113
Bankschulden	0	0

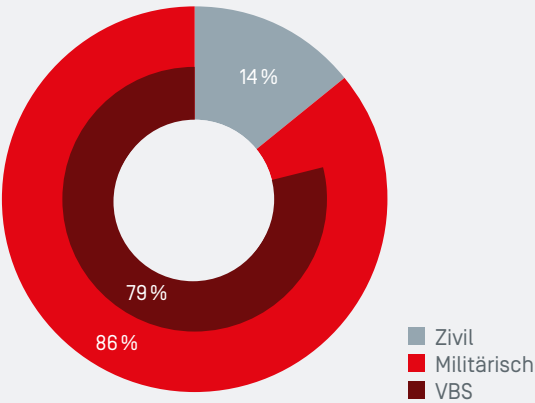
¹Die Nettofinanzposition von CHF 150 Mio. enthält CHF 47 Mio. vor Fälligkeit geleistete Zahlungen.

➤ Know-how, Herzblut und Tatendrang zeichnen unsere Mitarbeitenden aus.

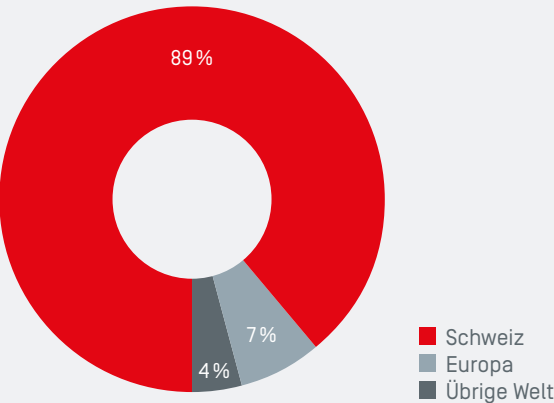
PERSONALBESTAND (FTE) ENDE DEZEMBER



FAKTURIERTER UMSATZ 2021 NACH ANWENDUNGEN
in %



FAKTURIERTER UMSATZ 2021 NACH ABSATZMÄRKTEN
in %



Unser Weg hat ein klares Ziel

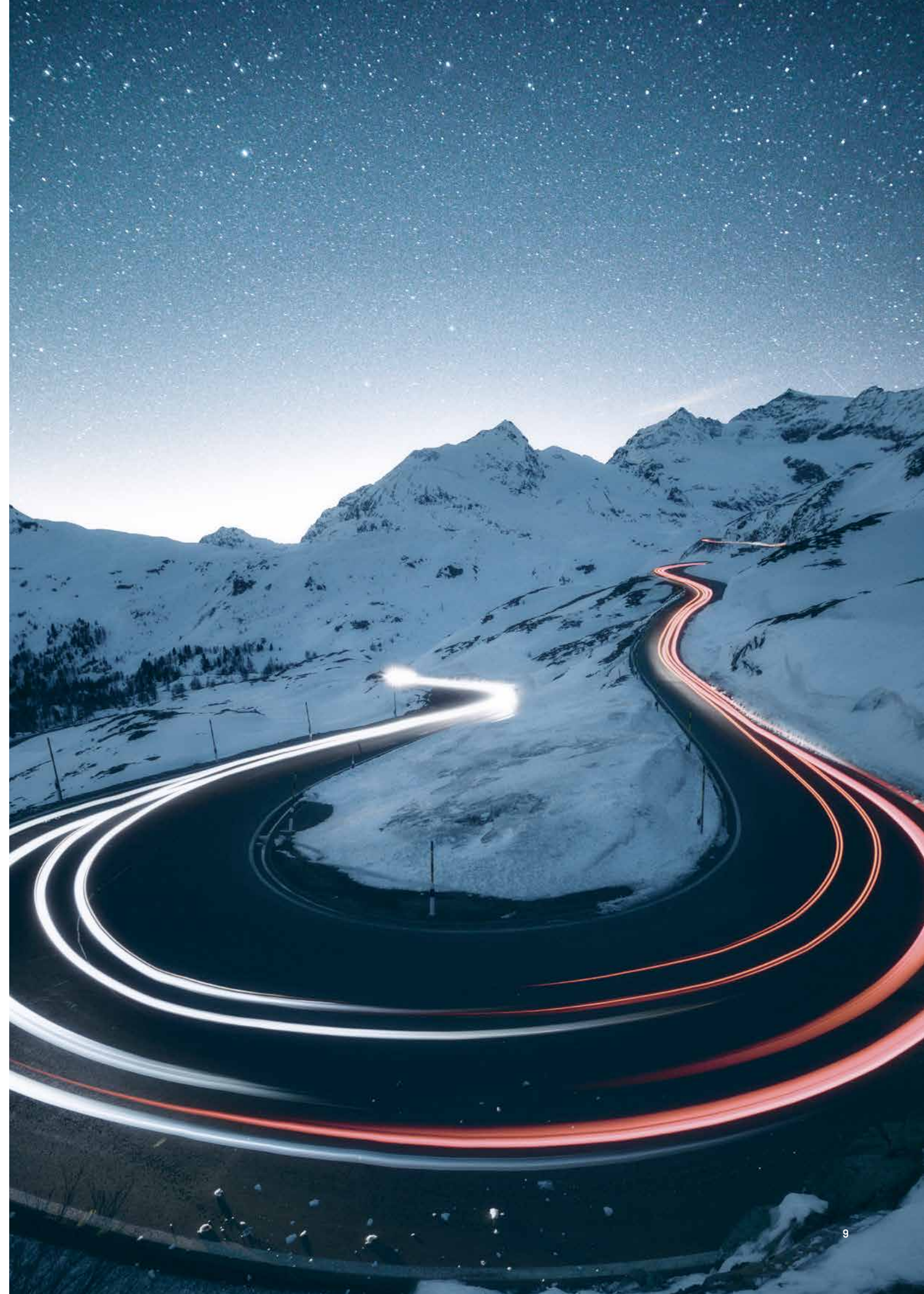
➤ Eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft setzt voraus, dass wir unsere Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Um dies zu erreichen, haben wir uns im vergangenen Geschäftsjahr intensiv mit unserer strategischen Ausrichtung befasst. Schliesslich müssen wir in den kommenden Jahren auf zahlreiche Veränderungen in unseren Kerngeschäftsfeldern reagieren.

So werden beispielsweise mehrere Systeme der Schweizer Armee, die heute noch Bestandteil unserer Geschäftstätigkeiten sind, demnächst ausser Dienst gestellt. Sie werden nur in geringer Stückzahl ersetzt, sind dafür aber spezialisierter und mit neuen Technologien ausgerüstet. Für uns heisst das: weniger Umsatz bei höheren Anforderungen. Zudem erwarten unsere Kunden vermehrt individuelle Leistungen und Effizienzsteigerungen.

Wir haben wesentliche Schritte eingeleitet, um uns von einem traditionellen Rüstungskonzern zu einem ganzheitlichen Sicherheitsunternehmen weiterzuentwickeln und setzen alles daran, uns als Life-Cycle-Center, als

Innovations- und Technologiedienstleister sowie als Sicherheitsplattform zu etablieren. Dabei gilt es, das Bestandes- sowie das Ersatzgeschäft auszubauen, einen fortschrittlichen Kulturwandel auf allen Ebenen herbeizuführen und unsere Kompetenzen gezielt zu erweitern. Wir fördern darum eine gestaltende, innovative und mutige Kultur, die auf der Basis von Vertrauen sowie ethisch korrektem und regelkonformem Verhalten beruht.

RUAG ist im Wandel und wird sich weiterentwickeln, immer mit dem Ziel vor Augen, ihren Hauptauftrag zu Gunsten der Schweizer Armee sicherzustellen – was gleichzeitig dem Sicherheitsverbund Schweiz zu Gute kommt.



Schlüsselergebnisse 2021

1 AUFTRAG DER DEUTSCHEN BUNDESWEHR

Wir haben einen Auftrag im Rahmen der «Sofortinitiative Einsatzbedarf» gewonnen und liefern 55 interoperable Kommunikationslösungen auf Basis des Gerätetyps Tactical Access Node (TAN) an die Deutsche Bundeswehr.

2 RUAG NIMMT NEUEN STANDPLATZ IN PAYERNE IN BETRIEB

Wir haben die Aufbauarbeiten für den neuen Standplatz von RUAG auf dem Militärflugplatz Payerne abgeschlossen. Die neu gebildete Equipe konnte den ersten F/A-18 übernehmen und mit der Arbeit beginnen.



JANUAR

FEBRUAR

MÄRZ

APRIL

MAI

JUNI

JULI

AUGUST

SEPTEMBER

OKTOBER

NOVEMBER

DEZEMBER

3 AUFTRAG FÜR DAS NEUE KOMMUNIKATIONSSYSTEM DER SCHWEIZER ARMEE

Wir haben die öffentliche Ausschreibung für das neue Kommunikationssystem «Ersatz Integriertes Militärisches Fernmeldesystem» (Ersa IMFS) der Schweizer Armee gewonnen. Bei Ersa IMFS handelt es sich um eine komplett neue Technologie für ein hochmodernes Kommunikationssystem, das im Verlauf der nächsten Jahre implementiert wird.

4 ZUSCHLAG FÜR DIE HERSTELLUNG VON SECHS MOBILEN DESINFEKTIONSSYSTEMEN

Wir konnten den Serienvvertrag für sechs mobile Desinfektions-Containersysteme unterzeichnen, die bei der Schweizer Armee zum Einsatz kommen. Unser einzigartiges System desinfiziert beispielsweise bis zu 300 Matratzen innerhalb von 24 Stunden, ist überall einsetzbar und funktionssicher.

5 RUAG UND RAYTHEON TECHNOLOGIES WERDEN PARTNER

In Zusammenhang mit der Beschaffung des Patriot™ Systems des US-Herstellers Raytheon Technologies – für die bodengestützte Luftverteidigung grösserer Reichweite (BODLUV GR) – konnten wir mit Raytheon eine Absichtserklärung für die künftige Zusammenarbeit unterzeichnen und wurden als Materialkompetenzzentrum (MKZ) bestimmt.



Sicherheit ganzheitlich gedacht

TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN AUS DEM MILITÄRISCHEN UMFELD SIND FORTSCHRITTLICH, INNOVATIV UND ENTSPRECHEN DEN HÖCHSTEN QUALITÄTS- UND SICHERHEITSANSPRÜCHEN. SIE WERDEN DESHALB SEIT VIELEN JAHRZEHNEN IN ZIVILE ANWENDUNGSBEREICHE TRANSFERIERT. AUCH WIR BEI RUAG HABEN DEN ANSPRUCH, MIT UNSEREN SICHERHEITSTECHNOLOGIEN UNTERSCHIEDLICHSTE ZIVILE KUNDENSEGMENTE ZU UNTERSTÜTZEN.

Als ganzheitliches Sicherheitsunternehmen zählen neben der Schweizer Armee auch Sicherheitsorganisationen, Behörden sowie Rettungskräfte zu unseren Schlüsselkunden. Mit unseren Kompetenzen und Entwicklungen tragen wir dazu bei, dass Sicherheitseinsätze aller Art erfolgreich durchgeführt werden können. Im vergangenen Jahr haben wir zusammen mit armasuisse als Reaktion auf die Corona-Pandemie zwei Helikopter des Typs EC635 umgerüstet und sie für den Transport von COVID-19-Patienten bereitgestellt. Zu den Umrüstungsarbeiten gehörten eine räumliche Abtrennung des Cockpits, geeignete Desinfektionsmethoden und die Integration medizinischer Geräte. Die beiden Helikopter wurden innert weniger Tage umgerüstet und standen einsatzbereit bei der Luftwaffe.

Unsere Leistungen und Technologien kommen in mobilen Desinfektionscontainern, bei der Wartung von Helikopter-Rettungswinden und in der zivilen Luftfahrt zum Einsatz. Somit haben wir im vergangenen Jahr erneut den Nachweis erbracht, dass wir bei RUAG einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Sicherheit leisten.

Wir wollen den Transfer militärischer Technologien in zivile Anwendungsbereiche weiter fördern und haben dieses Ziel explizit in unserer neuen Unternehmensstrategie verankert. Wir erachten es als unsere Verantwortung, Sicherheit ganzheitlich zu denken.

BAS GOUVERNEUR, CHIEF TECHNOLOGY OFFICER

Bas, welchen Stellenwert nimmt «Innovation» aktuell bei RUAG ein?

Als Unternehmen mit einem anspruchsvollen Auftrag sind technologische Innovationen für uns von grosser, strategischer Bedeutung. Denn wir sind dazu verpflichtet, Antworten auf bestehende und neue Herausforderungen zu geben. Daher haben wir im letzten Jahr unsere Fokusthemen, sogenannte strategische Initiativen, festgelegt. Sie umfassen insbesondere Projekte mit für uns relevanten Zukunftstechnologien.

Gibst du uns Einblick in die aktuellen Bestrebungen?

«Neue Technologien» ist ein Bereich, «neue Geschäftsmodelle» ein anderer. Es geht auch um innovative Dienstleistungen und Plattformen, die wir anbieten wollen, um neue Wertversprechen zu geben. RUAG hat grosses Potenzial für diesen Markt, da wir sehr breit aufgestellt, gut vernetzt und gut positioniert sind. Unsere vielfältigen digitalen Lösungen werden uns dabei unterstützen.

Sind wir auf einem guten Weg, unsere Vorhaben umzusetzen?

Wir haben im letzten Jahr den ganzen Innovationsprozess komplett neu eingeführt. Neue, wichtige Projekte waren aber auch eine Herausforderung, wie beispielsweise das Projekt KICKBOX, bei dem unsere Mitarbeitenden Geschäftsideen einreichen konnten und uns mit Ideen quasi überhäuft haben. Um Innovationen zu fördern, dürfen wir noch etwas mutiger werden und schneller Entscheidungen treffen – das heisst, eine Veränderung der Kultur herbeiführen. Im kommenden Jahr geht es insbesondere auch darum, die Innovationsprojekte in die Linie zu übergeben. Das Ziel ist es, die Leidenschaft aus der Innovationsphase auch an die Produktentwicklung weiterzugeben, damit die «Pflänzchen» wachsen und gedeihen.

Startschuss für strategische Investitionen am Standort Thun

WIR INVESTIEREN AN UNSEREM STANDORT IN THUN, DAMIT WIR FÜR DIE ZUKÜNFTIGEN AUFGABEN OPTIMAL GERÜSTET SIND. AN EINEM UNSERER HAUPTSTANDORTE STELLEN WIR DREI INVESTITIONSPROJEKTE VOR, DIE FÜR DIE BEVÖLKERUNG UND FÜR UNSERE KUNDEN EINEN MEHRWERT BIETEN: DIE ÖFFNUNG DER UTTIGENSTRASSE SOWIE DEN STARTSCHUSS FÜR ZWEI NEUBAUPROJEKTE IM RUAG INDUSTRIEPARK, DIE AUF EINE LANGFRISTIGE TECHNOLOGIEFÜHRERSCHAFT IN DEN BEREICHEN BODEN- GESTÜTZTE SYSTEME UND KOMPLEXE TESTING-SERVICES SETZEN.

DANIEL RINGGENBERG, PROJECT MANAGER DETECT & AVOID

Daniel, kannst du uns Detect and Avoid kurz erläutern?

Detect and Avoid ist ein System, das selbständig andere Luftfahrzeuge detektiert, dem Drohnenpiloten das Luftlagebild präsentiert und letztlich bei Kollisionsgefahr ein automatisches Ausweichmanöver bei der Drohne einleitet. Mit diesem Projekt unterstützt RUAG den Technologiefortschritt im Bereich der Sicherheit unbemannter Luftfahrzeuge, insbesondere bei der Schweizer Aufklärungsdrohne ADS 15.

Was ist so einzigartig am Detect and Avoid System?

Detect and Avoid ist ein vollkommen neuartiges System. Weltweit existiert derzeit noch kein fertig entwickeltes vergleichbares Produkt. Damit leisten wir zusammen mit unseren Partnern Pionierarbeit. Naturgemäss können bei einem solchen Projekt während des Prozesses neue Fragen auftauchen, die gelöst werden müssen. Wir haben unsere bestehenden Kompetenzen erweitert und mit dem Erreichen wichtiger Meilensteine konnten wir unsere fundierte Drohnenkompetenz aufzeigen.

Worauf bist du besonders stolz?

Das Detect and Avoid System ist eines der innovativsten Projekte von RUAG. Zusammen mit meinem Projektteam und mit der Unterstützung weiterer Mitarbeitenden spielen wir eine zentrale Rolle bei der Zulassung von Drohnen in der Schweiz. Dank verschiedener erfolgreicher Labortests haben wir das Vertrauen des Drohnenherstellers gewonnen. Die Labortests führen zu einer Flugfreigabe für die geplanten Flugversuche in der Schweiz. Mit unserer Entwicklung leisten wir einen wesentlichen Beitrag zur Sicherheit im Schweizer Luftraum und somit zur Sicherheit der Schweiz.

Der Industrie- und Businesspark von RUAG in Thun verfügt über rund 282'000 m² Grundfläche, fast so viel wie 40 Fussballfelder. Er ist strukturiert in einen öffentlichen Teil entlang der Uttigenstrasse und einen gesicherten betrieblichen Teil entlang des Bypass Thun-Nord. Im Dezember 2021 wurde die Uttigenstrasse als zentrale Erschliessungsachse für den öffentlichen Langsamverkehr geöffnet. Damit kann den Bedürfnissen vor Ort Rechnung getragen werden und ein neues Quartier mit dem Namen Tryber entstehen, das viel Potenzial für neue Arbeits- und Zusammenarbeitsformen der angesiedelten Unternehmen bietet.

Das Betriebsareal ist für den Erhalt und die Weiterentwicklung des RUAG-Produktionsstandortes reserviert. Auch in Zukunft werden hier prioritär sicherheitsrelevante Industrie-Leistungen der Business Area Ground zu Gunsten der Schweizer Armee erbracht. In diesem Zusammenhang sind zwei Neubauten im Entstehen, damit die Technologieführerschaft im Bereich bodengestützte Systeme und komplexe Testing-Services auch

langfristig erhalten wird. Es entstehen ein Testcenter für Elektromagnetische Verträglichkeit (EMV) und eine Anlage für einen elektrisch angetriebenen und universellen Getriebeprüfstand.

Das neue Testcenter für Elektromagnetische Verträglichkeit wird bei Fertigstellung die grösste EMV-Infrastruktur in der Schweiz sein. Prüfobjekte können nach modernsten Technologiestandards auf ihre elektromagnetische Verträglichkeit getestet werden. Mit dem Bau eines universellen Getriebeprüfstands festigt RUAG zusätzlich auch Kernkompetenzen bei militärischen Getriebereparaturen und -überholungen und folgt damit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Die Anlage mit ihrem modularen Adaptionkonzept und einem neuen Elektroantrieb beim Prüfen von militärischen Getriebeapplikationen wird weltweit führend sein und neue Standards setzen. Durch den Wegfall von Verbrennungsmotoren als Antriebseinheiten trägt RUAG zudem zur Reduktion von Lärm- und Abgasemissionen bei.

Eine nachhaltige Infrastruktur für unsere Zukunft

SEIT DEZEMBER 2020 SIND WIR TEIL DER INITIATIVE «VORBILD ENERGIE UND KLIMA» DES BUNDESAMTS FÜR ENERGIE. UNSER ZIEL IST ES, DIE ENERGIESTRATEGIE 2050 MIT INNOVATIVEN UND VORBILDLICHEN MASSNAHMEN ZU UNTERSTÜTZEN. INSBESONDERE IM BEREICH ARBEITSMITTEL UND INFRASTRUKTUR WERDEN WIR UNS FÜR ENERGIEEFFIZIENZ UND KLIMASCHUTZ EINSETZEN. 2021 HABEN WIR DAHER VIELFÄLTIGE LÖSUNGEN ENTWICKELT, UM UNSEREN BEITRAG ZU LEISTEN.

Seit Februar 2021 gewinnen wir unsere Energie vollständig aus erneuerbaren Ressourcen, konkret aus zertifizierter Schweizer Wasserkraft und Solarstrom, den wir unter anderem an unseren Standorten Bern und Emmen erzeugen. Vier neue Photovoltaik-Anlagen in Emmen, Lodrino und Thun sind geplant, weitere Standorte werden derzeit ermittelt. Bis 2026 wollen wir 1'600 MWH/a eigenen Solarstrom produzieren – das entspricht dem jährlichen Strombedarf von circa 450 Haushalten.

Auch bei den Themen Dekarbonisierung und E-Mobilität wollen wir ein Zeichen setzen: Eine erste veraltete Ölheizung am Standort Thun haben wir durch eine Holz-Pellettheizung

ersetzt und sparen so circa 145'000 Liter Heizöl pro Jahr. Dies entspricht einer Menge von sieben Tanklastwagen oder 912 Ölfässern. Ebenso haben wir unsere Fahrzeugflotte um neue Elektroautos inklusive Ladestationen erweitert. In den kommenden drei Jahren werden wir 80 Prozent der Pool-Fahrzeuge durch Elektromodelle ersetzen und an sämtlichen Standorten weitere Ladestationen errichten.

Diese unterschiedlichen Massnahmen zeigten bereits ihre Wirkung: Wir konnten unseren CO₂-Verbrauch um zusätzliche 20 Prozent reduzieren. Das ist mehr, als in der Zielvereinbarung von «Vorbild Energie und Klima» vorgesehen war.



Fortschrittlich in die Zukunft

DIE GESCHWINDIGKEIT, MIT DER SICH DIE WELT HEUTE VERÄNDERT, WIRD DURCH DEN TECHNOLOGISCHEN FORTSCHRITT ZUNEHMEND HÖHER. UM ALS UNTERNEHMEN MIT DIESEM FORTSCHRITT MITZUHALTEN, BRAUCHT ES ZUKUNFTSGERICHTETE ENTWICKLUNGEN IN DEN UNTERSCHIEDLICHSTEN BEREICHEN – SOWOHL IN TECHNISCHER ALS AUCH IN KULTURELLER HINSICHT.

SHAMILA STREIT, SECTION LEAD PROJECT MANAGEMENT OFFICE AIR, IST MITINITIATORIN VON KICKBOX BEI RUAG. WIR HABEN SIE ZU DIESEM PROJEKT BEFRAGT.

Shamila, du bist Mitinitiatorin des KICKBOX-Programms bei RUAG. Was genau ist KICKBOX?

Die Idee von KICKBOX ist es, innovative Geschäftsideen von Mitarbeitenden mit Budget und Arbeitszeit zu fördern, damit ihr Potenzial zum Vorschein kommt. Eine Win-Win-Situation: Mitarbeitende sind motiviert, Geschäftsideen zu entwickeln und RUAG profitiert von den innovativen Lösungen.

Wie hast du es geschafft, KICKBOX bei RUAG einzuführen?

Auf den ersten Blick passte das Programm so gar nicht zu unserem Unternehmen – die Idee von KICKBOX ist zu innovativ und RUAG zu traditionell. Aber meine Kolleginnen und Kollegen waren hellauf begeistert. Wir waren uns sofort einig: Das Programm muss der Geschäftsleitung präsentiert werden. Ein Business Case inklusive Roll-up-Plan wurden erstellt und KICKBOX mit einem schlagkräftigen Team im Frühjahr 2021 eingeführt.

Welche Vorteile bringt uns ein Programm, das Geschäftsideen fördert, für die Zukunft?

Wenn wir KICKBOX weiter fördern, sollten sich die Ideen im Sinne unserer Strategie weiterentwickeln; also zusätzliches Potenzial für das bestehende Geschäft innerhalb der Business Areas Air & Ground aufzeigen und neue innovative Lösungen voranbringen. Gelingt dies, haben wir mit KICKBOX alles erreicht, was wir ursprünglich geplant hatten.

Für uns bei RUAG ist klar, dass der Weg in eine erfolgreiche Zukunft sehr eng mit der Digitalisierung verbunden ist. Unser Ziel ist es deshalb, in den kommenden Jahren eine durchgängige Digitalisierung sämtlicher Prozesse zu erreichen. Im vergangenen Jahr haben wir intensiv daran gearbeitet, die Prozesse und Systeme unserer Organisation anzupassen. Unser primäres Ziel dabei ist, als Unternehmen effizienter und einfacher zu werden. Dies erreichen wir einerseits durch den Aufbau einer konsistenten und über alle Unternehmensbereiche weitestgehend einheitlichen Prozesslandschaft. Andererseits arbeiten wir an der Einführung eines harmonisierten Systems zur Ressourcenplanung. Dadurch werden unsere Kunden in Zukunft von kürzeren Durchlaufzeiten, mehr Transparenz und schnelleren Entscheidungswegen profitieren.

Neben technischen Entwicklungen und Innovationen ist die Unternehmenskultur ein weiteres, zentrales Element, um unseren Erfolg in der Zukunft sicherzustellen. Wir bei RUAG sind davon überzeugt, dass eine zukunftsorientierte Arbeitsphilosophie, neue Formen der Zusammenarbeit und Innovationsfreude absolut essentiell sind, um den künftigen Bedürfnissen unserer Kunden ganzheitlich zu entsprechen. Aus diesem Grund haben wir gezielte, interne Massnahmen, wie die Einführung des KICKBOX-Programms getroffen, um eine progressive Kultur zu etablieren. Diese lässt Innovation zu, fördert fortschrittliches Denken und zieht Menschen mit Herzblut und fundiertem Know-how an.

Grundpfeiler und Zentrum unseres Handelns



➤ Das Governance-, Risk- und Compliance-Managementsystem (GRC) bildet den Grundpfeiler und das Zentrum unseres Handelns. Die Organisation des GRC-Managementsystems und die damit verbundenen Aktivitäten und Verantwortlichkeiten richten sich nach dem Three-Lines-of-Defense-Modell*.

Für RUAG basieren Beziehungen sowohl mit dem Eigner als auch mit unseren Kunden und Partnern auf Vertrauen, Integrität und gegenseitigem Respekt. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung setzen sich dafür ein, dass wir uns stets in Übereinstimmung mit unseren Werten und im Einklang mit den anwendbaren Vorschriften und internen Richtlinien verhalten. Eine Vernachlässigung oder Missachtung dieser Grundsätze zugunsten geschäftlicher Erfolge steht im Widerspruch zu unserer Unternehmenskultur. RUAG will dieses Bewusstsein fördern und stellt die Bereiche Risikomanagement, Compliance und Informationssicherheit ins Zentrum.

* Konzernweiter Ordnungsrahmen für die Zuordnung der Rollen, Verantwortlichkeiten und Kontrollfunktionen innerhalb des Governance-, Risk- und Compliance-Managementsystems (GRC)

Das **Risikomanagement** umfasst den konsistenten Umgang mit Risiken, um die Zielerreichung, die Aufgabenerfüllung sowie die Führung des Unternehmens mit umfassenden, transparenten und aktuellen Risikoinformationen zu unterstützen. Ziel ist es, die Vorhersehbarkeit von Ereignissen zu verbessern und das Vertrauen unserer Anspruchsgruppen zu stärken. Das **Compliance Management** umfasst koordinierte Aktivitäten zur Sicherstellung der Regelkonformität innerhalb des Unternehmens. Verbindliche Vorgaben sowie gezielte Massnahmen, Strukturen und Prozesse sollen ein ethisch korrektes und regelkonformes Verhalten gewährleisten. Der RUAG Verhaltenskodex stellt dabei die Grundlage und die Richtlinie für unser Handeln dar. Das **Informations- und IT-Sicherheitsmanagement** bildet die Basis für eine effiziente und effektive Umsetzung der ganzheitlichen Sicherheitsstrategie. Die Informationssicherheit ist darauf ausgerichtet, die Geschäftsziele zu unterstützen und Informationen sowie unsere eigene wie auch die kritische Infrastruktur unserer Kunden in Bezug auf Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit zu schützen.

Basierend auf den im Jahr 2020 erarbeiteten ersten konzeptionellen Elementen konnten im Berichtsjahr das GRC- und das Risikomanagementsystem von RUAG substantiell weiterentwickelt und verbessert werden. Die erarbeiteten Kernelemente umfassten dabei die Erstellung der Konzernweisungen für das GRC Managementsystem, das Risikomanagementsystem und das Informationssicherheitsmanagementsystem, die GRC-/Risikoorganisation, die Festlegung der Risikomanagementpolitik sowie ein vereinheitlichtes GRC-Berichtswesen. Für den Ausbau und die Formalisierung der Kontrollaktivitäten in den Bereichen Risikomanagement, Compliance Management sowie Information Security wurde ein Web-basierendes «GRC Kontrollmanagement» implementiert. In allen GRC-Bereichen wurden die neuen oder geänderten Festlegungen geschult. Zusätzlich haben sämtliche Mitarbeitende von RUAG E-Learning-Lektionen nach den Vorgaben des VBS zum Thema Integrale Sicherheit sowie zu drei weiteren Schwerpunktthemen der Informationssicherheit absolviert.

Zukunftsfähige Lösungen für unseren sicherheitspolitischen Auftrag

**FÜR UNS ALS UNTERNEHMEN MIT EINEM ANSPRUCHSVOLLEN
SICHERHEITSPOLITISCHEN AUFTRAG SIND TECHNOLOGISCHE
INNOVATIONEN VON GROSSER STRATEGISCHER BEDEUTUNG. WIR SIND
DAZU VERPFLICHTET, MIT ZUKUNFTSFÄHIGEN LÖSUNGEN UND
LEISTUNGEN ANTWORTEN AUF NEUE KRISENSZENARIEN ZU GEBEN.**

Um den technologischen Fortschritt zielführend voranzubringen, haben wir im letzten Jahr Fokusthemen festgelegt, zu denen wir Projekte mit relevanten Zukunftstechnologien lanciert haben. Wir unterscheiden generell zwischen zwei Stossrichtungen: Die eine forciert die Weiterentwicklung unseres bestehenden Geschäfts und entwickelt darin neue Modelle. Die zweite fokussiert sich auf Innovationen, neue Produkte und neue Geschäftsmodelle. Dabei geht es um Themen im Bereich Forschung und Entwicklung, um die Bewertung neuer und wachsender Technologien sowie um das Beziehungsmanagement mit Hochschulen, Start-ups und weiteren wichtigen Interessengruppen.

Innovation bedeutet für uns nicht nur die Entwicklung neuer Lösungen für bestehende Schlüsseltechnologien, sondern auch die Entwicklung neuer Plattformen: So testen wir unter

anderem neue Geschäftsmodelle, durch die unsere Kunden die Möglichkeit haben, stets von den neuesten Technologien oder Dienstleistungen zu profitieren. Wir sehen für uns grosses Potenzial in diesem Bereich, da wir sehr breit aufgestellt sowie gut vernetzt und positioniert sind.

Digitalisierung trägt dazu bei, unsere Unternehmensstrategie umzusetzen. Mit vielfältigen digitalen Lösungen befähigen wir unsere Mitarbeitenden, ihre Tätigkeiten und Aufgaben bestmöglich zu erfüllen.

Damit wir auch in Zukunft mit unseren hohen Ansprüchen an uns selbst operativ Schritt halten können, arbeiten wir stetig an unserem Kulturwechsel: Schnelle Entscheidungen, viel Mut und das richtige Mass an Eigeninitiative sind nur einige Faktoren, die für uns in den kommenden Jahren sehr wichtig sein werden.

Wir wissen: Sicherheit entscheidet.

UNSER VERWALTUNGSRAT



Nicolas Perrin
Präsident



Heinz Liechti
Vizepräsident



Nicolas Gremaud
Vorsitzender
Strategy Committee



Caroline Kuyper
Vorsitzende des Audit
& Risk Management
Committee



Prof. Dr. Sibylle Minder
Hochreutener
Vorsitzende des Nomi-
nation & Compensation
Committee

UNSERE GESCHÄFTSLEITUNG

➤ CEO



Peter E. Bodmer
CEO RUAG MRO
Holding AG a.i.

➤ BUSINESS AREAS



Thomas Kipfer
Senior Vice President
Business Area Air a.i.



Hannes Hauri
Senior Vice President
Business Area Ground



Melanie Gödecke
Senior Vice President
Business Area
Technology & Services

➤ GROUP FUNCTIONS



Christian Priller
CFO



Dr. Nicolas Meyer
General Counsel &
Leiter Stab



Michelle Mägerle
CHRO

Stand per 31.12.2021

IMPRESSUM

Herausgeberin und Realisation
RUAG MRO Holding AG, Stauffacherstrasse 65, 3000 Bern 22

Übersetzungen
Amplexor, Stampfenbachstrasse 123, 8006 Zürich

Layout und Satz
Amstutz Partners AG, Kellerstrasse 36, 6005 Luzern

Druck
Engelberger Druck AG, Oberstmühle 3, 6370 Stans

Nachdruck, Vervielfältigung und Weiterverbreitung von Texten und Bildern, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung von RUAG MRO Holding AG. Gedruckt auf FSC-zertifiziertem Papier.

